

Designing a model for evaluating the effectiveness of strategic human resource management practices

Vahid Nasirian¹ - Vahid Chenari² - Mehrdad Hamrahi³ - Foad Makvandi⁴

Abstract

The purpose of this study is to design a model for evaluating the effectiveness of SHRM practices in National Iranian drilling company. The present study is an applied one in terms of purpose and a descriptive research in terms of method. The research sample include 20 experts who work in National Iranian drilling company. sampling was done in a purposeful manner. Meta-Synthesis were used to extract initial indicators & dimensions. Leveling and relationship between the dimensions were explained by a Fuzzy interpretive structural model. Upon the research findings, fourteen dimensions at four levels including HRM consequences, strategical practices, managerial practices & operational practices were identified as model dimensions. HRM consequences is an uppermost level while operational practices are in lowest level. In the proposed model HRM consequences are dependent one also strategic planning and supply chain of human resources, career management and job engineering have substantial influence on the other among the identified dimensions.

Keywords:

Effectiveness, Evaluating Model, Fuzzy interpretive structural model, Practices, Strategic human resource management, National Iranian Drilling Company.

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran, vssnasirian@gmail.com

2. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran, vahid.chenari@iau.ac.ir, (corresponding author)

3. Department of Public Administration, Kazerun Branch, Islamic Azad University, Kazerun, Iran, mehrdadhamrahi@gmail.com

4. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran, foad.makvandi@iau.ac.ir



طراحی مدل سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

وحید نصیریان^۱ - وحید چناری^{۲*} - مهرداد همراهی^۳ - فواد مکوندی^۴

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدلی برای سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی است. جامعه آماری تعداد ۲۰ نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی، شاغل در شرکت ملی حفاری ایران بودند. از روش فراترکیب برای احصاء شاخص‌ها و از مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و روش میک مک برای سطح‌بندی، تبیین ارتباط و خوشه‌بندی مؤلفه‌ها بهره گرفته شد. بر اساس یافته‌های پژوهش چهارده بُعد در چهار سطح کارکردهای عملیاتی، مدیریتی، راهبردی و پیامدهای منابع انسانی به‌عنوان ابعاد مدل شناسایی شدند. در مدل پیشنهادی پیامدهای منابع انسانی بیشترین وابستگی و مدیریت کار راه شغلی، مهندسی و بهسازی شغل و برنامه‌ریزی و تأمین استراتژیک منابع انسانی بیشترین نفوذ را در بین ابعاد شناسایی شده دارند.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی، ساختاری تفسیری فازی، سنجش، کارکردها، شرکت ملی حفاری ایران، مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران، vssnasirian@gmail.com
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران، vahid.chenari@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران، mehrdadhamrahi@gmail.com

۴. گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران، foad.makvandi@iau.ac.ir

مقدمه

یکی از مهم‌ترین سازوکارهای اجرایی جهت اعمال مدیریت اثربخش در سازمان، کنترل است. لازمه کنترل مؤثر نیز سنجش و ارزیابی است. در بُعد سازمانی، ارزیابی عملکرد مترادف با سنجش فعالیت‌ها است. یکی از اجزای ارزیابی سازمان نیز ارزیابی مدیریت منابع انسانی است. (شمس زارع و همکاران، ۱۳۹۷) در واقع از زمان معرفی اولین مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری برای توسعه دارایی‌های نامشهود سازمان و خلق مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته است. (Grenngo, 2021) لیکن علیرغم شناخته شدن این موضع، بر اساس مطالعات موجود، نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه مدل‌های ارزیابی عملکرد، کارکردهای خود در مراحل ابتدایی و اکتشافی قرار دارد. (Sardi, 2019) از طرفی مدل‌های سنجش و تجزیه و تحلیل با توجه به دیدگاه سنتی و فارغ از دیدگاه استراتژیک منابع انسانی ارائه شده‌اند و اغلب سازمان‌ها را از یک زاویه مورد ارزیابی قرار می‌دهند و از سنجش جامع و یکپارچه پیامد کارکردهای مدیریتی ناتوان هستند. (Dani et al, 2019; Wei, 2015) در حالی که ارزیابی این حوزه به دلیل اهمیت بُعد استراتژیک و کارکردهای آن در خلق ارزش و تأثیر بر پیامدهای سطح فردی، تیمی و سازمانی مورد توجه است. (Pak&Kim, 2018) ضمن این‌که مدیریت استراتژیک منابع انسانی برخلاف مدیریت سنتی منابع انسانی بر یکپارچگی و اثربخشی کارکردها تأکید دارد. (Sajeevanie et al, 2016)

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مانند مشولم و بامبرگر^۱، اولریچ^۲، شولر و جکسون^۳ به جنبه عملیاتی و میدانی وارد نشده‌اند و سایر مدل‌ها عملیاتی شده نیز مانند استاندارد ۳۴۰۰۰، مدل‌های تعالی منابع انسانی و مدل بلوغ رویکرد استراتژیک ندارند (لیراوی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بنابراین توجه به سنجش سیستم‌های منابع انسانی با دیدگاه‌ها و رویکردهای چندگانه و تحقیق در زمینه اندازه‌گیری پیامدهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی از بعد ذی‌نفعان، خصوصاً زندگی کاری کارکنان ضروری است (Jiang & Messersmith, 2018)؛ زیرا این فرض قابل قبول وجود دارد که شرکت‌ها برای بقا در اقتصاد دانش‌محور باید دیدگاه خود نسبت به مدیریت کارکنان را از تمرکز صرف بر سطح فردی (خرد) به سطوح سازمانی (میان) و فرا سازمانی (کلان) تغییر دهند. (Darwish, 2013). هرچند بر اساس ادبیات موجود

1. Bamberger&Meshoulam
2. Ulrich
3. Schuler&Jackson

تمرکز تحقیقات یا بر دیدگاه کلان بوده و یا بر دیدگاه خرد و از پرداختن به دو دیدگاه به‌طور هم‌زمان غفلت شده، ضمن این‌که دیدگاه میانی علیرغم اهمیت و تأثیری‌گذاری شاخص‌های آن بر عملکرد کلی سازمان، مورد مطالعه قرار نگرفته است. (Dani et al, 2019) از طرفی تقریباً بدون استثناء نتایج پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی متکی بر داده‌ها و شواهدی است که از شرکت‌های خصوصی به‌دست‌آمده و از پژوهش در بافت شرکت‌های دولتی غفلت شده است. این در حالی است که در بسیاری از کشورها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی جزء بزرگ‌ترین کارفرماها محسوب می‌شوند (Knies et al, 2018)؛ بنابراین تلاش در جهت فهم ساختارها، استراتژی‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی نه‌تنها در شرکت‌های خصوصی، بلکه در سازمان‌های دولتی نیز ضروری است. (Cooke et al, 2020) ضمن این‌که بر اساس دیدگاه بهترین هماهنگی میزان اثربخشی کارکردها منابع انسانی به بافت شرکت‌ها بستگی دارد. (Boon et al, 2018)

لذا این‌گونه می‌توان استنباط کرد که ابزار و مدلی جامع و پایا برای سنجش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شکل چند سطحی در سطح شرکت‌های دولتی وجود ندارد (Sajeevanie et al, 2020) که به‌تبع آن شرکت ملی حفاری ایران نیز به‌عنوان یک شرکت مادر تخصصی دولتی فعال در عرصه حفاری میدین نفت و گاز با بیش از ۱۸ هزار نفر نیروی انسانی متخصص که مسئول ارائه بسته کامل خدمات حفاری و جنبی اعم از مهندسی حفاری، خدمات فنی و خدمات ویژه است و نیاز اساسی به پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد جهت انجام وظایف ذاتی و کاهش هزینه سرانه تولید دارد، با عدم آگاهی از میزان اثربخشی کارکردهای مدیریت منابع انسانی خود که نقش اساسی در این زمینه دارند، مواجه است. لذا نیازمند یک مدل مناسب منطبق با ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان جهت سنجش کارکردها استراتژیک منابع انسانی خود است. هرچند به استناد پیشینه تحقیق، پژوهش‌های برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام شده است که در جدول ۲ پژوهش‌های مرتبط با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند؛ بنابراین پژوهش حاضر با طرح پرسش‌های ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی سنجش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران کدام‌اند؟ ۲. ارتباط ابعاد سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران چگونه است؟ ۳. مدل مفهومی سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک

منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران چگونه است؟ نسبت به طراحی مدل مفهومی اقدام نموده است.

بنابراین با توجه به خلأهای پیش‌گفته الگویی که توسط ادریانسن و همکاران^۱ (۲۰۱۶) ارائه شده؛ جهت تدوین مدل مدنظر قرار گرفت، زیرا دارای رویکرد استراتژیک است. در این چارچوب بر اساس دیدگاه استوری و همکاران (۲۰۰۹)^۲ کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در سه بُعد فردی (خرد)، مدیریتی (میانی) و سازمانی (کلان) دسته‌بندی و مورد ارزیابی قرار داد. در سطح فردی کارکردها با توجه به ماهیت و نظریه^۳ AMO قابل دسته‌بندی به توانمندسازها، فرصت‌سازها و انگیزه‌بخش‌ها هستند. دیدگاه رفتاری خواستگاه این نظریه است، هدف از کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این دیدگاه اثرگذاری و شکل دادن به رفتار و نگرش کارکنان است. در سطح مدیریتی (میانی) بر اساس نظریه^۴ انگیزشی کار گلايتون آلدرفر^۴ نیازهای وابستگی کارکنان می‌بایست از طریق تعامل با همکاران در سازمان و برقراری روابط با خانواده و دوستان در بیرون سازمان تأمین شود (سید جوادین و جلییان، ۱۴۰۰)؛ بنابراین کارکردها در این سطح باید این روابط را تسهیل و ترمیم نمایند. از طرفی بنا به دیدگاه کلمن سرمایه^۵ اجتماعی ابزاری برای حصول به سرمایه^۵ انسانی از طریق شناخت و مدیریت ارزش‌ها و هنجارها در یک شبکه اجتماعی است. (Coleman, 1990) در سطح کلان نیز بر اساس دیدگاه قابلیت‌های پویا، کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دنبال ایجاد، توسعه و اصلاح تخصص داخلی برای ایجاد تغییرات بیرونی و درونی سازمان هستند. تأکید این دیدگاه بر دانش ضمنی سازمان، فرایندهای سازمانی و مهارت مدیریت ارشد است؛ در واقع تأکید این دیدگاه بر سطح کلان است. (Teece, 2013) بر اساس مدل یکپارچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مارتین آلکارزو همکاران (۲۰۰۵) پیامدهای منابع انسانی در سه سطح: ۱. فردی، ۲. سازمانی و ۳. سطح اجتماعی، دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس نظر رایت و مک ماهان^۵ (۱۹۹۲) و فریز و همکاران^۶ (۱۹۹۸) کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سطح فردی موجب تشویق رفتارها و نگرش‌های می‌شوند که عملکرد سازمان را تقویت می‌کنند. شولر و جکسون^۷ (۱۹۹۵) این کارکردها در سطح سازمان همچنین بر جنبه‌هایی مانند

1. Adriaenssen

2. Storey et al

3. Ability, Motivation, Opportunity

4. Clayton Alderfer

5. Wright & McMahan

6. Ferris et al

7. Scholar & Jackson

انسجام، سازگاری و نوآوری یا قابلیت حل مسئله تأثیر و عملکرد سازمان را بهبود می‌دهند. بروستر^۱ (۱۹۹۳) سطح سوم پیامدها، سطح اجتماعی است؛ در این سطح کارکردها بر زمینه بیرونی سازمان که فعالیت‌های سازمان را پیکربندی می‌کند تأثیر می‌گذارند. (Martin-Alcazar et al, 2005) با توجه به چارچوب ارائه‌شده ابعاد و شاخص‌های مدل احصاء خواهد شد.

ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت داده‌ها جزء پژوهش‌های کیفی و بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی است. جامعه آماری در مرحله فراترکیب، شامل همه پژوهش‌های منتشرشده مرتبط در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۱ میلادی و ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۹ شمسی در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی و در مرحله مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، متخصصان منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران بود. در بخش اول برای انتخاب پژوهش‌های مناسب از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه استفاده شد. در بخش دوم نیز نمونه‌گیری به شکل هدفمند بود که طی آن تعداد ۲۰ نفر از متخصصان منابع انسانی با حداقل ۱۰ سال سابقه و مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر انتخاب شدند. در مرحله بعد از روش فیش‌برداری و روش فراترکیب که می‌تواند به‌نوبه خود تفسیر، مقایسه و ترجمه مطالعات کیفی مختلف را با استفاده از یک دستگاه مفهومی متفاوت، به یک دانش جامع تبدیل نماید استفاده شد. (Bergdah, 2019) ساندوسکی^۲ (۲۰۰۸) در واقع روش فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به‌عنوان داده به کار می‌گیرد؛ بنابراین، نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق بر اساس سؤال پژوهشی مورد علاقه، آن‌ها را وارد مطالعه می‌کند. (عابدی جعفری و امیری، ۱۳۹۸) در این تحقیق برای پاسخ‌های اول و دوم تحقیق از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای ساندوسکی و بارسو^۳ (۲۰۰۷) استفاده شد. مراحل این روش عبارت‌اند از: تنظیم سؤال تحقیق، مرور ادبیات به شکل سیستماتیک، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌های تحقیق. در این مرحله با کلیدواژه‌های

1. Brewster
2. Sandelowski
3. Sandelowski and Barroso

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدل‌ها و الگوهای سنجش منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، پایگاه‌های علمی معتبر داخلی (مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، بانک جامع مقالات، همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران) و خارجی (امراد، الزویر، اشپینگر و جان وایلی) در بازه زمانی پیش‌گفته مورد جستجو قرار گرفت. ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برای ارزیابی کیفیت مقالات با ده شرط کیفی و طیف امتیازی ۵ درجه‌ای با حداقل امتیاز اکتسابی ۲۰ ملاک پذیرش و رد مقالات قرار گرفت. مقالات و پژوهش‌های پذیرش‌شده، مورد بازخوانی قرار گرفتند. به‌منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی از روش فیش‌برداری و تحلیل زمینه کلاک و براون^۱ (۲۰۰۶) که شامل سه فعالیت تعیین کدهای گزینشی (شاخص‌ها)، تشکیل گیری زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها)، تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (ابعاد) است، الگوهای موجود در داده‌ها تعیین، تحلیل و بیان شد. (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰) برای پاسخ به سؤال سوم تحقیق از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی استفاده شد. از نظر تسنگ^۲ (۲۰۱۳) این روش دارای هفت مرحله شامل: ۱. مقایسه زوجی متغیرها (برای انجام مقایسات زوجی از متغیرهای زبانی طبق جدول ۱ استفاده شد)، ۲. تجمیع نظرات خبرگان، ۳. فاز زدایی اعداد فازی، ۴. تشکیل ماتریس دسترسی اولیه، ۵. تشکیل ماتریس نهایی ۶. ترسیم دیاگرام مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ۷. تحلیل میک مک. (اجلی و همکاران، ۱۳۹۶)

جدول ۱. تعریف متغیرهای زبانی در مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی

عبارات کلامی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
نمادها	VL	L	M	H	VH
اعداد مثلثی	(۰، ۰، ۰.۲۵)	(۰، ۰.۲۵، ۰.۵)	(۰.۲۵، ۰.۵، ۰.۷۵)	(۰.۵، ۰.۷۵، ۱)	(۰.۷۵، ۱، ۱)

یافته‌ها

بر اساس گام‌های فراترکیب، پژوهش‌های اولیه انتخاب‌شده با ۱۰ شرط کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت و به هر یک از پژوهش‌ها بر اساس هر یک از این شرایط، امتیازی بین یک تا پنج تخصیص داده شد. مقالاتی که امتیاز آن‌ها ۲۰ و بالاتر بود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. شرایط در نظر گرفته‌شده برای روش مذکور در

1. Clark&Brown
2. Teseng

این پژوهش عبارت‌اند از: تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به‌روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی، طرح مطرح‌شده در مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری نتایج و دستاوردهای مقاله، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی، ارزش کلی مقاله مورد بررسی. با توجه به شاخص‌های کیفی پیش‌گفته پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند. دامنه امتیاز تخصیصی به هر مقاله عبارت است از: ۰-۱۰ (ضعیف)، ۱۱-۲۰ (متوسط)، ۲۱-۳۰ (خوب)، ۳۱-۴۰ (خیلی خوب)، ۴۱-۵۰ (عالی). در نهایت تعداد ۲۱ پژوهش از مجموعه ۶۳ پژوهش استخراج شده اولیه حائز شرایط مورد نظر شدند که در مرحله بعد تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. (جدول ۲)

جدول ۲. مهم‌ترین منابع و مقالات مورد سنتز

سال	پژوهشگر	میزان ارتباط	موضوع تحقیق
۲۰۲۱	Kaushik & Mukherjee	عالی	سیستم‌های کاری عملکرد بالا: مرور سیستماتیک ادبیات
۲۰۲۱	Wang et al	عالی	سیستم‌های کاری عملکرد بالا و کامیابی شغلی: «نقش ارزیابی شناختی و رهبری خدمتگزار»
۲۰۲۰	Van Beurden et al	عالی	دیدگاه کارکنان نسبت به کارکردهای مدیریت منابع انسانی
۲۰۲۰	Wang et al	خیلی خوب	ادراک کارکنان از کارکردهای منابع انسانی
۲۰۲۰	Tashtoush & Eyupoglu	خوب	ارتباط بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی
۲۰۱۹	Peccei & Van De Voorde	خوب	کاربرد پارادایم چند سطحی در بررسی پیامدهای مدیریت منابع انسانی
۲۰۱۹	Estifo et al	خوب	تأثیر کارکردهای منابع انسانی کارمند محور بر رفتارهای ضد تولید
۲۰۱۹	Storey et al	عالی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۰۱۹	Beijer et al	عالی	توجه به ادراک کارکنان در ارزیابی کارکردهای منابع انسانی
۲۰۱۸	Boon et al	خوب	یکپارچگی سرمایه انسانی استراتژیک با مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۰۱۸	Rubel et al	عالی	رابطه کارکردهای مدیریت منابع انسانی تعهد بالا و رفتار خدماتی کارکنان با نقش واسطه‌ای اعتماد به مدیریت
۲۰۱۸	Nie et al	خوب	تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر بر قصد ترک شغل کارکنان زن

سال	پژوهشگر	میزان ارتباط	موضوع تحقیق
۲۰۱۸	Uddin	خوب	مدیریت دانش: ابزاری برای افزایش کارکردهای منابع انسانی و نوآوری سازمان
۲۰۱۷	Barrena - Martinez et al	خیلی خوب	نقش کارکردها و سیاست‌ها در مسئولیت اجتماعی منابع انسانی
۲۰۱۶	Delery&Gupta		کارکردهای مدیریت منابع انسانی و اثربخشی سازمانی: از دیدگاه همسوئی درونی
۱۳۹۹	مالمیر و همکاران	خوب	بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد
۱۳۹۸	حاتمی و همکاران	خوب	مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی با رویکرد فراترکیب
۱۳۹۸	ابوالفتحی و همکاران	عالی	شناسایی ابعاد مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری عملکرد بالا
۱۳۹۷	طاوولی و همکاران	خوب	ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰
۱۳۹۷	کلهر و همکاران	خوب	طراحی مدل فرایندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی
۱۳۹۶	شمس زارع و همکاران	عالی	ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فلیپس

بر اساس روش تحلیل زمینه کلارک و براون^۱ (۲۰۰۶) نخست مقالات و پژوهش‌های که با اصول مذکور شناسایی شده بودند، مورد بازخوانی قرار گرفتند. سپس کدهای مفهومی اولیه ایجاد و بر اساس آن کدهای گزینشی (شاخص‌ها) از مفاهیم احصاء شدند، سپس زمینه‌های فرعی (مؤلفه‌ها) با توجه به مفاهیم شکل‌دهی شدند. با توجه به روش در انتها زمینه‌های اصلی (ابعاد) تعریف و نام‌گذاری شدند. در نتیجه ۱۰۸ کد استخراج شد. نتایج حاصل از این شناسایی در جدول ۳ آورده شده است. در این مرحله کدهای استخراج‌شده در قالب ۳۴ شاخص و شاخص‌های شناسایی‌شده در سطح بالاتری در قالب ۱۴ بُعد طبقه‌بندی شدند.

در این مرحله برای اطمینان از کیفیت نتایج به‌دست‌آمده از تکنیک‌های اعتباریابی خاص تحقیقات کیفی از معیار بررسی مقبولیت و قابلیت تأیید استفاده شد. ضمن این‌که با روش‌های سه‌سویه‌سازی پژوهشگر و طراحی دقیق فرایند از اعتبار یافته‌ها اطمینان حاصل شد. برای سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده از ضریب کاپای

1. Clark&Brown

جدول ۳. شاخص‌ها ابعاد استخراج شده از منابع تحقیق

ابعاد	شاخص‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
مدیریت کارراه شغلی کارکنان	ارتقاء نیروی انسانی	مهندسی و بهسازی شغل	طراحی مسیرهای شغلی
	شایسته محوری در انتصابات		استانداردسازی شغل
مدیریت و توسعه استراتژیک سرمایه انسانی	فرصت یادگیری و مشارکت	مدیریت استراتژیک پرداخت	استراتژیک بودن پرداخت
	مدیریت استعداد		منطق در پرداخت
برنامه‌ریزی و تأمین استراتژیک منابع انسانی	عدالت استخدامی	مدیریت تعادل بین زندگی فردی و کاری	ثبات شغلی
	برنامه‌ریزی و تأمین نیرو انسانی		انعطاف‌پذیری سازمانی
	کارمندیابی استراتژیک		همراستایی شغلی
مدیریت عملکرد توسعه‌ای	همسوسازی اهداف	مدیریت استراتژیک آموزش	برنامه‌ریزی توسعه فردی
	انجام کارکردها		نیازسنجی آموزش
	سیستم ارزیابی اخلاق محور		کاربردی کردن آموزش
مدیریت اخلاق و رفتار سازمانی	اخلاق سازمانی	مدیریت استراتژیک دانش	اشتراک‌گذاری دانش
	رفتار سازمانی		توسعه زیرساخت‌های دانش
نتایج فردی	بهبود آگاهی ادراک شده	مدیریت روابط کارکنان	کاربردی کردن دانش
	عملکرد شغلی		انجام تیمی
	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای		ارتباط پایدار
نتایج اجتماعی	مسئولیت اجتماعی	نتایج سازمانی	نتایج عملیاتی
	حرفه‌ای‌گرایی اجتماعی		نتایج مالی

کوهن استفاده شد. مقدار ضریب کاپا بین +۱ و -۱ متغیر است؛ بنابراین هرچه این عدد به ۱ نزدیک‌تر باشد، توافق بیشتر و عدد صفر نشان دهنده عدم توافق است. ضریب کاپای محاسبه شده برای این پژوهش برابر ۰/۷۴۲ است.

برای پاسخ به سؤال سوم تحقیق یعنی تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد شناسایی شده از ابزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی استفاده شد. در این مرحله با توجه به ابعاد به‌دست‌آمده از مرحله قبل، روابط مفهومی بین ۱۴ بُعد مدیریت استراتژیک منابع انسانی با به‌کارگیری مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی مورد تحلیل قرار گرفت است. بر اساس روش تحقیق در اولین گام مقایسه زوجی بین ابعاد با توجه

به پرسشنامه‌ای که در این رابطه طراحی شد، صورت گرفت. با توجه به انتخاب طیف فازی (جدول ۱)، عبارات کلامی مشخص شده توسط خبرگان به‌عنوان ورودی در ماتریس مقایسات زوجی فازی مورد استفاده قرار گرفتند و پس از آن هر کدام از درایه‌ها به اعداد فازی معادل با عبارات کلامی تبدیل شدند. دیدگاه هر کارشناس به‌صورت عدد فازی مثلثی نمایش داده شد. عدد فازی مثلثی یک عدد فازی است که با سه عدد حقیقی به‌صورت $F = (l, m, u)$ نمایش داده می‌شود. کران بالا که با u نشان داده می‌شود بیشینه مقادیری است که عدد فازی F می‌تواند اختیار کند. کران پایین که با l نشان داده می‌شود کمینه مقادیری است که عدد فازی F می‌تواند اختیار کند. مقدار m محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است. در گام بعد از روش محاسبه میانگین فازی برای تجمیع دیدگاه خبرگان طبق رابطه ذیل استفاده شد.

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

پس از تجمیع فازی دیدگاه خبرگان برای فازی‌زدایی و قطعی‌سازی میانگین دیدگاه‌ها از روش مرکز سطح و رابطه زیر استفاده شد.

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

سپس برای تبدیل ماتریس دیفازی شده به ماتریس دستیابی اولیه، یک حد آستانه تعریف شد که در این پژوهش مقدار آستانه تحمل^۱ ۰/۷ در نظر گرفت شده است. (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵) هر کدام از درایه‌های ماتریس دیفازی شده با این حد آستانه مقایسه شدند؛ به این صورت که هر یک از درایه‌ها که برابر و یا بزرگ‌تر از حد آستانه بودند، به‌جای آن عدد ۱ و هر یک که از حد آستانه کوچک‌تر بودند، به‌جای آن عدد صفر جایگزین شد. به این طریق ماتریس دستیابی اولیه تشکیل شد. سپس روابط ثانویه بین ابعاد کنترل شده است؛ یعنی پس‌ازاینکه ماتریس دریافتی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به‌عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دریافتی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم‌افزاده جایگزین شوند. (امین طهماسبی و قاسمی، ۱۳۹۹)

1. Threshold

جدول ۴. ماتریس خود تعاملی (مقایسه زوجی)

معیار	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14
D1	/۵۱													
D2	/۷۸	/۸۰												
D3	/۷۳	/۷۸	/۶۷											
D4	/۷۵	/۷۳	/۶۱	/۶۷										
D5	/۷۵	/۷۳	/۶۱	/۶۷	/۸۸									
D6	/۵۳	/۷	/۷۲	/۶۳	/۸۳	/۷۶								
D7	/۷۶	/۷۹	/۷۲	/۶۳	/۸۳	/۷۶	/۸۷							
D8	/۷۶	/۷۹	/۷۲	/۶۳	/۸۳	/۷۶	/۸۷	/۸۵						
D9	/۷۸	/۷۹	/۷۲	/۶۳	/۸۳	/۷۶	/۸۷	/۸۵	/۵۵					
D10	/۷۸	/۷۹	/۷۲	/۶۳	/۸۳	/۷۶	/۸۷	/۸۵	/۵۵	/۵۶				
D11	/۸۱	/۸۰	/۸۶	/۸۳	/۸۸	/۷۶	/۸۷	/۸۹	/۸۳	/۸۷	/۸۷			
D12	/۷۷	/۷۵	/۸۳	/۸۸	/۹۱	/۷۲	/۷۶	/۸۹	/۸۳	/۸۴	/۸۶	/۹۱		
D13	/۸۳	/۷۸	/۸۸	/۹۱	/۹۱	/۷۷	/۷۲	/۸۶	/۹۲	/۹۱	/۸۹	/۸۴	/۹۰	
D14	/۸۴	/۸۸	/۹۱	/۸۷	/۸۷	/۸۸	/۸۷	/۸۹	/۹۲	/۸۸	/۸۷	/۸۴	/۹۰	

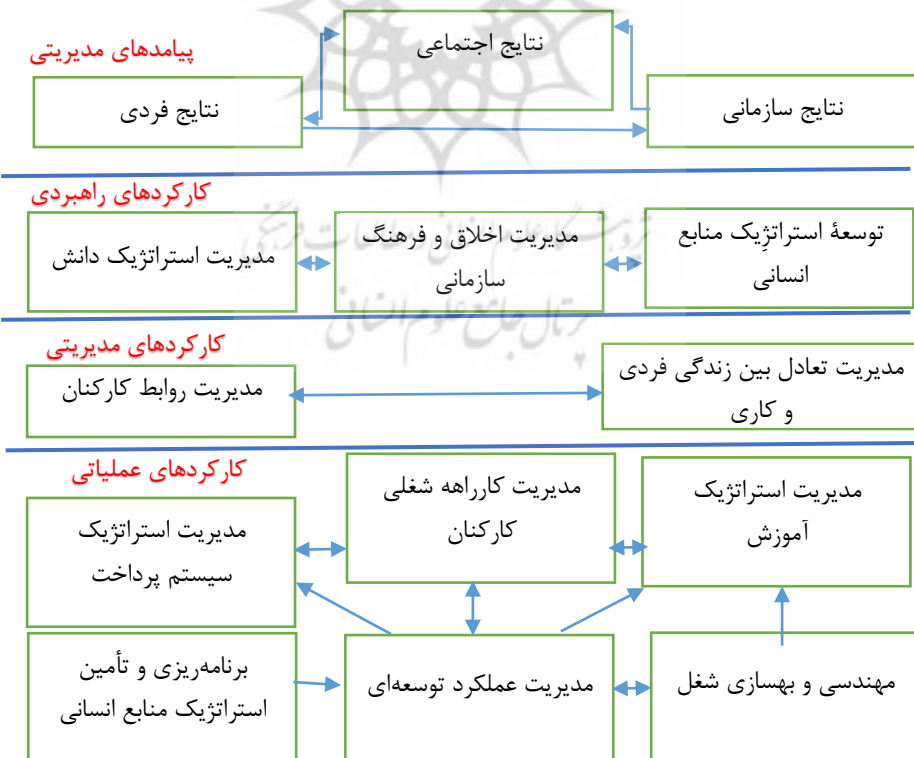
جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

معیار	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	قدرت نفوذ
مهندسی و بهسازی شغل D1	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
مدیریت استراتژیک سیستم پرداخت D2	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
مدیریت تعادل بین زندگی فردی و کاری D3	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۷
برنامه‌ریزی و تأمین استراتژیک منابع انسانی D4	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
مدیریت کارراهه شغلی کارکنان D5	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
مدیریت استراتژیک آموزش D6	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
توسعه استراتژیک منابع انسانی D7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۶
مدیریت استراتژیک دانش D8	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۷
مدیریت روابط کارکنان D9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۷
مدیریت عملکرد توسعه‌ای D10	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
مدیریت اخلاق و رفتار سازمانی D11	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
نتایج فردی D12	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
نتایج سازمانی D13	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
نتایج اجتماعی D14	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
وابستگی	۳	۴	۵	۴	۵	۴	۸	۱۱	۹	۸	۱۱	۱۳	۱۴	۱۴	

در مرحله بعد پس از تشکیل مجموعه‌های ورودی و خروجی که در روش پژوهش بیان شد و نیز تشکیل مجموعه مشترک سطح‌بندی مدل انجام شد. در این گام ابعادی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند و سطوح بعد نیز با حذف اجزای سطح بالاتر مشخص شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و ادبیات موضوع ابعاد در چهار سطح شامل پیامدهای منابع انسانی، کارکردهای راهبردی، کارکردهای مدیریتی و کارکردهای عملیاتی دسته‌بندی شدند.

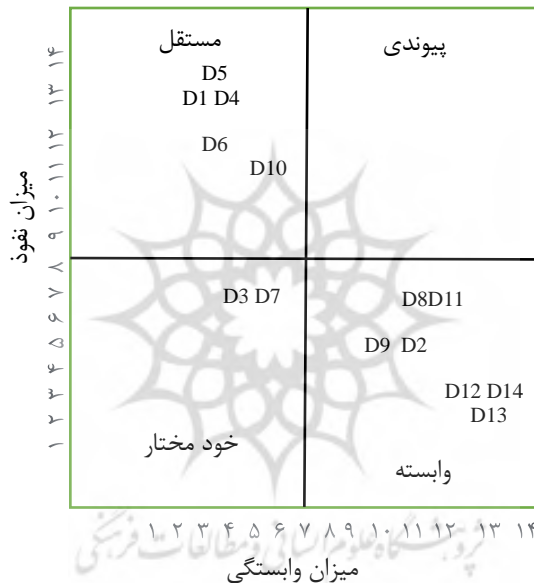
در پاسخ به سؤال سوم تحقیق از گام سوم روش ساختاری تفسیری استفاده شد. در این مرحله با توجه به سطوح ابعاد و ماتریس نهایی، شبکه تعاملات بین ابعاد ترسیم شد. در واقع روابط بین ابعاد و جهت آن‌ها نیز بر اساس ماتریس دریافتی تجمیع شده (جدول ۵) به دست آمد. ابعاد به‌دست‌آمده نیز بر مبنای چارچوب نظری پژوهش مطابق شکل ۱ سطح‌بندی شدند.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



بر اساس تحلیل میک مک ابعاد مهندسی و بهسازی شغل، مدیریت کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی و تأمین استراتژیک منابع انسانی، مدیریت استراتژیک آموزش، مدیریت عملکرد توسعه‌ای جزء ابعاد مستقل دسته‌بندی می‌شوند. توسعه استراتژیک منابع انسانی و مدیریت تعادل بین زندگی فردی و کاری جزء ابعاد خودمختار و مدیریت استراتژیک دانش، مدیریت روابط کارکنان، مدیریت اخلاق و رفتار سازمانی، نتایج فردی، نتایج سازمانی و نتایج اجتماعی نیز جزء ابعاد وابسته دسته‌بندی می‌شوند.

شکل ۲. وضعیت نفوذ و وابستگی ابعاد



نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش مفاهیم، شاخص‌ها و الگوهای موجود در مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت؛ که براین اساس مشخص شد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دنبال تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان از طریق کارکردهای خود در سه سطح عملیاتی، مدیریتی و راهبردی است؛ که نتایج آن نیز به صورت فردی، سازمانی و اجتماعی بروز و نمود پیدا خواهد کرد. لیکن الگوها و مدل‌های موجود، تنها معطوف به کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در یک سطح یعنی سطح عملیاتی می‌باشند. لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تنها از یک زاویه مورد سنجش قرار می‌دهند. براین اساس با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش مدل سنجش اثربخشی

کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قالب ۴ سطح، ۱۴ بعد و ۳۳ شاخص شناسایی شد که با یافته‌ها از ادبیات و پیشینه تحقیق و مدل پیشنهادی ادریانسن و همکاران^۱ (۲۰۱۶) و بخشی از یافته‌های رنکیما و همکاران^۲ (۲۰۱۷)، دنی و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، طولی و همکاران (۱۳۹۷)، ابوالفتحی و همکاران (۱۳۹۸)، پگی و ون دورد^۴ (۲۰۱۹) ون بردن و همکاران (۲۰۲۰)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰) حانمی و همکاران (۲۰۱۹) سازگاری دارد. یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بیشتر و سطح‌بندی آن‌ها است. نتایج پژوهش نشان داد:

۱. ابعاد مدیریت استراتژیک سیستم پرداخت، مدیریت استراتژیک آموزش، مدیریت کارراهه شغلی کارکنان، مدیریت عملکرد توسعه‌ای، مهندسی و بهسازی شغل، برنامه‌ریزی و تأمین استراتژیک منابع انسانی در سطح خرد و بعد کارکردهای عملیاتی قرار دارند که با نظریه^۵ AMO نیز سازگار است. در این سطح بعد مدیریت عملکرد توسعه‌ای بیشترین تأثیر و رابطه را با سایر ابعاد دارد.

۲. دومین سطح در سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سطح میانی است که شامل ابعاد کارکردهای مدیریتی یعنی مدیریت روابط کارکنان و مدیریت تعادل بین زندگی کاری و فردی است. اثربخش شدن کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطح سازمان مستلزم سطح بهینه رابطه بین زندگی کاری و فردی همچنین رابطه اثربخش بین کارکنان است که با نظریه سرمایه اجتماعی و نظریه انگیزش شغلی تطابق دارد. در این پژوهش سطح میانی یعنی کارکردهای مدیریتی و ابعاد مدیریت روابط کارکنان به ابعاد سنجش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی اضافه شده است.

۳. سومین سطح در سنجش اثربخشی کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سطح کلان است که بعد کارکردهای راهبردی یعنی مدیریت استراتژیک دانش، توسعه استراتژیک منابع انسانی، مدیریت اخلاق و فرهنگ سازمانی را شامل می‌شود که با دیدگاه قابلیت‌های پویا قابل توصیف هستند. در این پژوهش سطح راهبردی و ابعاد مدیریت اخلاق و فرهنگ سازمانی و توسعه استراتژیک منابع انسانی به ابعاد سنجش اضافه شده است.

۴. سطح چهارم که پیامد کارکردها در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی در

1. Adriaenssen et al

2. Renkema et al

3. Dani et al

4. Peccie & van de voorde

5. Ability, Motivation, Opportunity

آن نشان داده می‌شود. این سطح با مدل یکپارچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی مارتین الکارز و همکاران^۱ (۲۰۰۵) سازگار است.

۵. با توجه به نتایج تحلیل میک مک، کارکردهای عملیاتی در ناحیه مستقل قرار دارند. کارکرد مدیریت عملکرد توسعه‌ای در بین این کارکردها بیشترین رابطه را با سایر کارکردها دارد؛ بنابراین شرکت ملی حفاری ایران می‌بایست با جایگزین نمودن سیستم مدیریت عملکرد به جای سیستم ارزیابی عملکرد نتایج آن را به‌عنوان ورودی سایر کارکردها از جمله آموزش، مدیریت کار راه و سیستم پرداخت استفاده نماید. عملکرد محور نمودن سیستم پرداخت و نیازسنجی صحیح دوره‌های ضمن خدمت، برنامه‌ریزی دقیق توسعه فردی و تعیین کارراه مقصد کارکنان و شایسته‌محوری در انتصابات از نتایج توجه به این کارکرد کلیدی خواهد بود.

۶. با کارسنجی و استانداردسازی وظایف سمت بر اساس رده‌های شغلی، تدوین دوره‌های آموزشی شایسته محور، برقراری تناسب بین شغل و شاغل و طراحی مسیر شغلی بین رده‌های شغلی به شکل اثربخش‌تری انجام خواهد شد.

۷. این شرکت می‌بایست توجه ویژه‌ای به سرمایه اجتماعی با بازتعریف ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی جهت هم‌افزایی بیشتر بین کارکنان و ترویج منفعت‌طلبی سازمانی نماید.

از محدودیت‌های تحقیق نیز می‌توان به کمبود تحقیقات در زمینه سنجش کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی اشاره کرد. به‌طور کلی تحقیقات اندکی؛ علیرغم ضرورت، در زمینه سنجش یکپارچه عملکرد منابع انسانی خصوصاً در سازمان‌های دولتی انجام شده است. لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات در بافت شرکت‌های دولتی گسترش یابد، میزان همسوئی عمودی و افقی این کارکردها سنجیده شود، مهم‌ترین مؤلفه‌ها با تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی شناسایی شود.

منابع

ابوالفتحی، جمشید؛ رسولی، رضا؛ ضماهنی، مجید؛ استیری، مهرداد (۱۳۹۸)، شناسایی ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان)، پژوهش‌های مدیریت در ایران، سال ۲۳، شماره ۱، صص ۴۹-۷۴.

1. Martin-Alcazar et al

اجلی، مهدی؛ اصغری زاده، عزت اله؛ صفری، حسین؛ قاسمیان صاحبی، ایمن (۱۳۹۶)، تحلیل روابط میان عوامل مدیریت کیفیت زنجیره تأمین صنعت گاز با رویکرد ترکیبی مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی و تحلیل مسیر، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال پانزدهم، شماره ۶۴، صص ۵۵-۷۲.

امین طهماسبی، حمزه؛ قاسمی، مائده (۱۳۹۹)، تعیین و سطح‌بندی معیارهای یک بیمارستان ناب با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیپورد سلامت)*، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۳۳۳-۳۴۳.

حاتمی، سکینه؛ سیدنقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ حسین‌پور، داوود (۱۳۹۸) مسئولیت‌های منابع انسانی: رهیافت فراترکیب، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱۰، شماره ۳، صص ۴۵-۶۵.

سیدجوادین، سیدرضا؛ جلیلیان، حسین (۱۴۰۰)، *مرجع کامل تئوری‌های مدیریت*، چاپ سیزدهم، تهران: نگاه دانش.

شمس زارع، میلاد؛ طهماسبی، رضا؛ یزدانی، حمید رضا (۱۳۹۷)، ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فلیپس، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۰، شماره ۱، صص ۱-۲۴.

طاوولی، زهرا؛ ناظم، فتاح؛ دکانه‌ای فرد، فریده (۱۳۹۷)، ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰، *توسعه آموزش جندی شاپور*، دوره ۹، شماره ویژه‌نامه، صص ۸۷-۹۸.

عابدی جعفری، عابد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۸)، فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی، *فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی*، سال ۲۵، شماره ۹۹، صص ۷۳-۸۷.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰) تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.

لیراوی، طیبه؛ آرمان، مانی؛ حسینی سید یعقوب (۱۴۰۰) تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (مطالعه موردی: صنعت پتروشیمی ایران)، *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، سال

سیزدهم، شماره ۵۰، صص ۱۲۹-۱۵۰.

کلهر، احمد؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ مدیری، محمود (۱۳۹۷)، طراحی مدل فرایندی نیل به مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۳۹۷، شماره ۳۳، صص ۳۱-۴۲.

المیر، آمنه؛ عباسی، حمیده؛ صریحی، رسول؛ علوی، سید باقر (۱۳۹۸) بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۳، شماره ۱۸، صص ۵۵-۷۴.

Adriaenssen, D.J., Johannessen, J.A. and Sætersdal, H. (2016). How can we improve the effectiveness of HRM strategy? A model for future research. *Problems and Perspectives in Management (openaccess)*, 14(2-1), 175-182.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Socially Responsible Human Resource Policies & Practices, *Academic And Professional Validation. European Research On Management And Business Economics*, 23(1), 55-61

Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 1, 1-17.

Bergdah, E., (2019). Is meta-synthesis turning rich descriptions into thin reductions? A criticism of meta-aggregation as a form of qualitative synthesis. *Nursing Inquiry*, 26, 1-8.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D.P. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67

Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Harvard university press.

Cooke, F.L., Dickmann, M. & Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-5.

Dani, S.A., Amirul, S. M., Justine, J., Fatah, N. S. A., Tahajuddin, S. & Amirul, S. R. (2019). Micro & Macro Performance in Human Resource Management: Calling for Future Research Agenda. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(6), 74-89.

Darwish, T.K. (2013). Strategic HRM and Performance: Theory and Practice, *Cambridge: Cambridge Scholars Publishing*

Delery, J. & Gupta, N. (2016). "Human resource management practices & organizational effectiveness: internal fit matters". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.

Estifo, Z.G., Luo Fan, L. & Faraz, N.A. (2019). Effect of Employee Oriented Human Resource Management Practices on Counterproductive Work

- Behaviors. *Intrnational Journal Of Innovation & Economic Development*, 5(2), 23-41.
- Garengo, P., Sardi, A., Nudurupati, S.S. (2021). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited, 1741-0401
- Habibi, A., Firouzi, J.F., Sarafarzi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143
- Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a metareview of strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 1 – 13.
- Nie, D., Lämsä, A.M., & Pučetaité, R. (2018). Effects Of Responsible Human Resource Management Practices On Female Employees' Turnover Intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41
- Pak, J., & Kim, S. (2018). Team Manager's Implementation, High Performance Work Systems Intensity & Performance: A Multilevel Investigation. *Journal of Management*, 44, 2690 - 2715.
- Peccei, R. E., & van de Voorde, F. C. (2019). The application of the multilevel paradigm in human resource management outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786-818.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications & guidelines. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397-415.
- Rubel, M.R.B., Rimi, N. N., Yusliza, M-Y., Hung Kee, D.M. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
- Sajeevanie, T.L., Opatha, H.H.D.N.P. and Dissanayeka, K. (2016), Pragmatic Suggestions for improving the Practice of Strategic Human Resource Management: Perception from Top Management of Sri Lankan Listed Companies, *Proceedings of International Conference on Technology Management*, Chicago, USA.
- Sajeevanie, T.L., Opatha, H.H.D.N.P. and Dissanayeka, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1)
- Sardi, A., Garengo, P. and Bititci, U.S. (2019). "Measurement and management of competences by

- enterprise social networking", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 109-126.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. *New York*:
- Storey, J., Ulrich, D. and Wright, P.M. (2009). Introduction, in Storey, J., Wright, P.M. & Ulrich, D. (Ed.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 3-15.
- Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P.M. (2019). Strategic human resource management: a research overview. First Edition, *Routledge*, New York.
- Tashtoush, L., & Eyupoglu, S. (2020). The relationship between human resource management practices and organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1-11.
- Uddin, M. (2017). Knowledge management: Tool for enhancing HRM practices and organizational innovation. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2017, 9(4), 31-40.
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review & future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Wei, X. (2015). A Measurement and Analysis Model of the human resource management capability based on the Ideal Domain for Grey Correlation. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 8(12), 55-64.
- Martín-Alcazar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659
- Kaushik, D. and Mukherjee, U. (2021), "High-performance work system: a systematic review of literature", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Wang, Z., Ren, S. and Meng, L. (2021), "High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.